Série de textes de réflexion du CCP

Le changement et l'innovation en matière policière

Le Collège canadien de police (CCP) est fier de présenter une série de documents de réflexion visant à explorer les pensées et les idées et à élaborer des pratiques sur le thème du changement et de l'innovation dans les services de police canadiens. De grands spécialistes ont été chargés d'initier les lecteurs aux courants de pensée et aux travaux de recherche récents sur un certain nombre d'enjeux et d'innovation se rapportant aux services de police afin de les informer et de favoriser la poursuite des échanges sur l'avenir des services de police et de la sécurité publique au Canada.

Comité consultatif de rédaction

Dr. Tullio Caputo
L'université de Carleton

Cal Corley
Commissaire Adjoint (retraité),
Collège canadian de police

Debra Frazer
Président, ACCP Fondation de recherche

Geoff Gruson
Conseil des compétences de sécurité et de la police

Paul Hames
Service de Police de Central Saanich

Nicholas Robinson
GRC

Senator Vern White
Sénat du Canada

Rédacteur de série

Dr. Chris Murphy
L'université de Dalhousie

Secrétariat

Craig Nyirfa
Service de police de Saskatoon

Darrell Williams
Collège canadian de police

La formule à paliers : une nouvelle méthode pour la prestation de services de police

par

Paul McKenna

Animés par le souci constant d'améliorer la rentabilité de leurs services, plusieurs corps policiers au Canada et ailleurs dans le monde mettent à l'essai de nouveaux modèles de fonctionnement. Le présent texte de réflexion examine l'un de ces modèles, celui des « services de police à paliers », un sujet actuel et parfois controversé. Dans un premier temps, l'auteur clarifie le sens de cette expression dans le contexte policier d'aujourd'hui et explique la logique à la base de la formule novatrice que propose le modèle ainsi désigné pour l'utilisation des ressources humaines dans un cadre policier. Comme le modèle se fonde essentiellement sur un éventail élargi d'employés habilités à remplir des fonctions policières, l'article présente une typologie des paliers de personnel susceptibles d'en faire partie : aux policiers ordinaires s'ajoutent les policiers dotés de pouvoirs limités, les agents spéciaux, les agents de sécurité du secteur privé, les employés civils et les partenaires communautaires. L'auteur se penche notamment sur l'agent de soutien à la police communautaire (ASPC), un nouveau type d'intervenant policier qui connaît un déploiement répandu depuis son introduction au Royaume-Uni (où il est appelé police community support officer ou PCSO), ainsi que sur des exemples d'innovantes stratégies policières à paliers qui se pratiquent actuellement au Canada. L'article se termine par un aperçu des questions de politique et de mise en œuvre que soulève l'introduction des formules de ce genre.

© 2014 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada

Canada

Mot de l'éditeur

Au Canada et ailleurs dans le monde, les services de police subissent l'effet de diverses contraintes externes de nature sociale, politique et économique. C'est pourquoi, dans leurs efforts pour tâcher de contenir les coûts liés aux services publics, la majorité des États occidentaux se penchent sur la capacité des services de police classiques à satisfaire à la fois aux exigences traditionnelles et aux besoins nouveaux sans augmenter les dépenses, question qui est devenue un important enjeu pratique et stratégique.

Il n'est donc pas surprenant que la recherche de moyens économiques de fournir des services de police variés figure désormais au cœur de la réforme du milieu policier. Au Canada, le coût élevé du personnel policier a notamment suscité un intérêt pour les solutions favorisant un usage optimal du temps et des compétences spécialisées du policier, ce qui a mené à l'examen d'un éventail de fonctions policières susceptibles d'être exercées efficacement par un intervenant autre qu'un policier dûment formé, armé et habilité sur le plan légal. Le modèle de prestation axé sur le policier assermenté a donné de bons résultats par le passé, mais la hausse galopante des coûts et l'émergence de nouveaux besoins en limitent de plus en plus l'application et le rendent de moins en moins viable sur le plan financier, ce qui risque de compromettre la capacité des corps policiers à fournir à leurs collectivités clientes des services de la qualité et de la diversité souhaitées.

L'expression « services de police à paliers » désigne une stratégie novatrice qui consiste à adjoindre d'autres fournisseurs de services au traditionnel « policier assermenté » pour l'exercice de diverses fonctions de maintien de l'ordre. Il peut s'agir, par exemple, de nouveaux types de policiers (comme les ASPC), d'employés civils, d'agents de sécurité du secteur privé, d'organismes communautaires ou de bénévoles. Ces fournisseurs n'étant pas recrutés ni formés de la même façon que les policiers, ne possédant pas les mêmes pouvoirs et ne recevant pas la même rémunération, ils représentent pour les corps policiers des ressources humaines moins coûteuses et plus diversifiées. Le modèle des services de police à paliers permet donc aux policiers assermentés de mettre leurs compétences et leurs pouvoirs spéciaux au service des fonctions policières essentielles tandis que d'autres employés de leur organisme s'occupent de questions qui resteraient peut-être sans attention si leur prise en charge dépendait uniquement de la disponibilité de policiers assermentés.

Dans l'article ici présenté, l'auteur et expert-conseil canadien en matière policière Paul McKenna brosse un tableau des services de police à paliers en prenant appui sur des études réalisées dans le domaine. Il définit d'abord le modèle, puis explique la logique à sa base, pour ensuite décrire les fonctions policières qu'il peut englober et les paliers de personnel qu'il peut comporter. Il examine aussi en détail l'émergence de l'ASPC comme nouveau type d'intervenant policier, passe en revue des exemples

prometteurs de services de police à paliers observés au Canada, et aborde en terminant certaines considérations d'ordre pratique et stratégique.

Tout comme notre réseau de services de santé fait intervenir divers professionnels pour la prestation des soins, le milieu de la sécurité publique devra miser de plus en plus sur un modèle rentable et diversifié de personnel policier organisé en paliers pour offrir une pluralité croissante de services de police viables sur le plan financier.

Paul F. McKenna est président de *Public Safety Innovation, Inc.* Il est également professeur auxiliaire à la faculté des études de deuxième cycle de l'Université Dalhousie et a publié plusieurs livres et articles sur les services de police, la sécurité publique et l'application de la loi au Canada. Paul siège par ailleurs au comité de rédaction de *Canadian Public Administration* et est membre de l'Association des chefs de police de l'Ontario ainsi que du Police Executive Research Forum.

Christopher Murphy, Ph. D., éditeur de la série
Christopher Murphy est professeur de sociologie et d'anthropologie sociale à l'Université Dalhousie. Il s'intéresse principalement au milieu policier canadien et a publié de nombreux articles et rapports sur divers sujets concernant les services de police, tels que le changement et la réforme dans le milieu policier, les nouveaux modèles de police et de sécurité, les services de police publics et privés, les services de police après les attentats du 11 septembre, ainsi que les études et les politiques en matière policière.

Introduction

Mus par des préoccupations d'ordre financier, les dirigeants politiques, à l'échelon municipal surtout, font pression pour obtenir la réforme du service public vital que constitue le maintien de l'ordre afin d'en réduire le coût et d'assurer la viabilité des budgets qui y sont consacrés. Les cadres policiers aussi reconnaissent de plus en plus la nécessité de modifier la structure des fonctions policières afin de réagir aux nouvelles formes de criminalité et de privilégier des stratégies davantage axées sur la collaboration pour assurer la sécurité publique générale.

Certains corps policiers se penchent donc sur des stratégies qui permettraient d'élargir et de diversifier la prestation de leurs services dans une optique de rentabilisation, selon un modèle « à paliers », comme on l'appelle souvent. Bien que cette expression se soit employée à plusieurs sauces dans les publications policières, le présent article examinera tout particulièrement son application aux différents types de services de police. Il visera à cette fin les objectifs suivants :

- Définir le modèle de police à paliers sous l'angle de la prestation de services axée sur des catégories précises.
- Exposer le fondement et le cadre conceptuel du modèle à paliers dans le contexte policier actuel.
- Présenter une typologie des fonctions policières comprises dans le modèle de police à paliers.
- Donner des exemples de services de police à paliers recensés au Canada et à l'étranger, y compris l'établissement relativement récent du rôle d'ASPC.
- Examiner certaines des principales répercussions organisationnelles et stratégiques associées à l'introduction de services de police à paliers.

Les services de police à paliers : hier et aujourd'hui

Il a été souligné que la plupart des fonctions policières sont organisées en paliers de quelque sorte (Brogden, 2001). La notion de « palier » correspondait par le passé à un niveau de compétence policière. Aujourd'hui, il s'agit généralement d'une catégorie de personnel policier, mais examinons d'abord brièvement l'emploi du terme dans une perspective d'intervention policière différenciée.

La notion de palier appliquée à l'intervention policière différenciée

Dans le milieu policier, l'expression « à paliers » s'est déjà employée pour parler d'une certaine méthode de déploiement des policiers de première ligne. Plusieurs corps policiers canadiens ont par exemple fait l'essai d'une méthode « à paliers » pour le classement des demandes d'intervention. Selon cette méthode, le répartiteur classe les demandes selon des catégories précises qui appellent différentes interventions policières. Ce triage des demandes d'intervention a porté plusieurs noms : intervention initiale sélective,

intervention différenciée et intervention « à paliers » (Worden, 1993; Worden et Mastrofski, 1998). Les modèles de ce genre ne changent rien au déploiement des ressources dans le sens que les premiers intervenants demeurent des policiers assermentés. Ils n'ont aucun effet, non plus, sur la structure organisationnelle ni sur la hiérarchie des grades du corps policier; ils ont par contre une incidence sur la charge de travail, les délais d'intervention et la satisfaction du public. Plusieurs initiatives canadiennes d'intervention différenciée ont été relevées à titre de formes de services de police à paliers (Sécurité publique Canada, 2013). Les exemples suivants aideront à mieux comprendre les modes d'intervention de ce genre.

Le Service de police d'Ottawa collabore actuellement avec quatre directions des Services d'urgence et de protection de la Ville d'Ottawa. Ce partenariat a mené à l'élaboration d'une feuille de route pour accroître l'efficience des services d'urgence, document qui prévoit entre autres un examen des interventions à volets multiples. En 2012, le Service de police d'Ottawa a signé un accord relatif à la mise en place d'interventions à volets multiples avec les services d'incendie et d'ambulance. L'entente définit des principes directeurs visant à faire en sorte que les services d'urgence appropriés se présentent au bon endroit et au bon moment en réponse à une situation d'urgence. La coordination de l'initiative se fera par l'intermédiaire d'un bureau de gestion de projet.

Le Service de police de Saanich entend collaborer avec le Service de police de Victoria à la mise en œuvre d'une formule intégrée pour les analyses judiciaires qui pourrait mener à l'établissement de paliers de service à l'échelle régionale pour certaines formes de criminalité. Cette façon de procéder, autre exemple de stratégie d'intervention opérationnelle à paliers, vise à assurer le déploiement approprié des ressources selon les besoins, dans le cadre d'une intervention séquentielle pouvant faire appel à l'un ou l'autre des services de sécurité publique, ou à l'ensemble de ces services.

Prestation de services de police axée sur des paliers

S'étant retrouvés récemment dans l'obligation de gérer des ressources déjà limitées en tenant compte de nouvelles contraintes budgétaires, les dirigeants policiers envisagent de recourir à différents types de personnel pour l'exercice de certaines fonctions. Les motifs qui les incitent à vouloir établir un nouveau modèle de services de police tiennent aux hypothèses suivantes :

- La hausse considérable des coûts liés au maintien de l'ordre public remet sérieusement en question la capacité de maintenir la qualité des services de police. Les administrations publiques s'intéressent donc aux moyens de réduire ou de contenir ces coûts sans porter atteinte à la qualité des services.
- Le salaire et les avantages des policiers représentent environ 85 % des coûts des services de police. L'application du

modèle de police classique, selon lequel la majorité des fonctions sont confiées à des policiers assermentés, entraîne par conséquent soit une augmentation rapide des coûts liés aux services de police, soit une rationalisation de ces services.

- Les travaux de recherche et d'analyse en la matière portent à croire que certaines fonctions policières n'exigent pas en fait la formation et les pouvoirs légaux spécifiques aux policiers assermentés et pourraient être remplies à moindre coût par des employés non assermentés.
- Un modèle de police « à paliers » serait donc axé sur le déploiement de différents types ou paliers d'intervenants policiers dans le but d'assurer diverses fonctions à moindre coût et de favoriser ainsi la viabilité financière des services de maintien de l'ordre public.

Le modèle des services de police à paliers

Les stratégies policières axées sur une prestation à paliers misent sur un éventail d'intervenants plus varié pour l'exercice de diverses fonctions, ce qui suppose la création de nouvelles catégories de personnel, comme celle des ASPC, ou l'élargissement des attributions d'employés non policiers, tels que des membres civils ou des agents de sécurité du secteur privé. En général, ces nouveaux intervenants policiers ont des pouvoirs légaux limités, sont assujettis à des exigences de recrutement et de formation distinctes, et touchent un salaire et des avantages moindres. On leur confie habituellement une gamme limitée de fonctions de soutien, de gestion ou à caractère administratif, technique ou opérationnel.

Ce genre de prestation à paliers vise avant tout à faire en sorte que certaines fonctions policières coûteuses en temps et en argent ne soient plus exercées par des policiers assermentés, mais par d'autres fournisseurs représentant une solution plus économique. Par exemple, une étude britannique (Boyd et coll., 2011) portant sur des fonctions policières précises, liées notamment au soutien administratif, aux salles de contrôle, à la gestion de dossiers, à la criminalistique et au soutien opérationnel, a révélé que 58 % des postes examinés n'avaient pas besoin d'être occupés par un policier assermenté. Le fait de recourir à un éventail d'intervenants moins coûteux pour l'exercice d'une partie des quelque 85 % de fonctions policières normalement confiées à des policiers assermentés permettrait, en théorie, de réduire les coûts des services de police sans nuire à leur prestation.

Les estimations (Long et Robinson, 2006) varient quant à savoir dans quelle mesure il serait vraiment moins coûteux de recourir à d'autres types d'intervenants policiers. Les économies pourraient toutefois être appréciables, puisque le salaire et les avantages offerts aux agents civils et communautaires se situent quelque part entre 50 % et 60 % de ceux du policier assermenté. Il est par exemple ressorti d'une étude réalisée par Griffiths et

coll. (2006) sur l'éventuelle civilarisation du Service de police de Vancouver que la substitution d'employés civils qualifiés à 19 policiers occupant des postes administratifs se traduirait par des économies annuelles d'environ 600 000 $. Des économies de cet ordre peuvent aider un corps policier à réduire ses coûts tout en maintenant un niveau ou un type de service qui serait autrement inabordable.

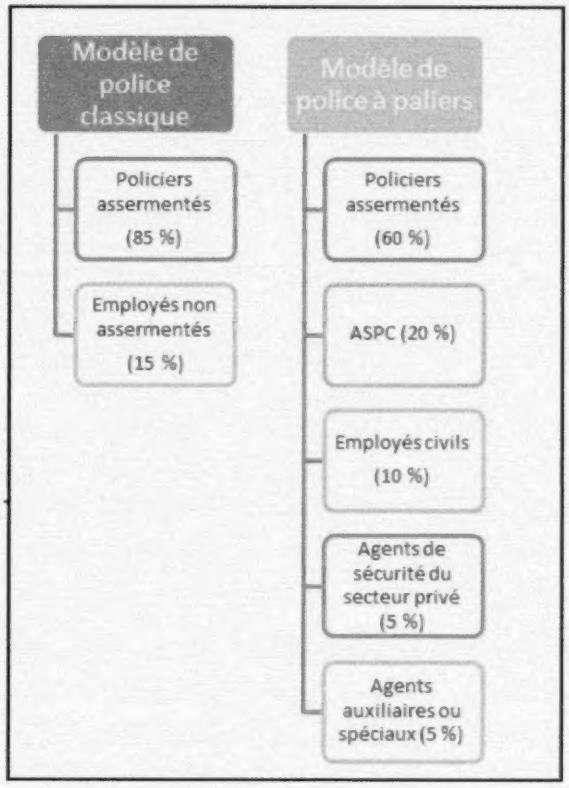

Figure 1 : Comparaison du modèle de police classique et du modèle de police à paliers

Le modèle à paliers offre aussi la possibilité de diversifier le bassin de ressources humaines et de compétences d'un corps policier donné. La pratique traditionnelle qui consiste à essayer de répondre aux divers besoins opérationnels et de gestion en puisant dans les rangs des policiers assermentés connaît de plus en plus de limites et devient de plus en plus dépassée. L'établissement de paliers crée des possibilités d'emploi dont les exigences diffèrent de celles qui s'appliquent aux policiers assermentés, ce qui peut contribuer à attirer des candidats n'ayant pas le profil typique du policier et faciliter par conséquent le recrutement de personnes qui appartiennent à des groupes culturels ou ethniques parfois sous-représentés (Afro-Canadiens, Autochtones, communauté des gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres, etc.); qui possèdent une vaste expérience de travail et un grand savoir (dans le domaine des affaires ou le secteur militaire, par exemple), des aptitudes techniques spécialisées (en informatique ou en criminalistique, notamment) ou des titres de compétences liées aux sciences sociales (en matière d'analyse, de recherche ou de statistique, par exemple); ou qui présentent un niveau de scolarité ou un parcours d'études particulier (en droit, en criminologie, en science politique, en administration des affaires, etc.). Le fait d'ouvrir certaines fonctions policières spécialisées à des postulants qui s'écartent du profil habituel permet aux corps policiers de se donner une souplesse accrue et des ressources de pointe, ce qui améliore leur capacité de réagir efficacement aux exigences de plus en plus complexes et variées du contexte policier d'aujourd'hui.

En misant sur le déploiement d'un éventail de ressources hétérogènes, les modèles axés sur une prestation par paliers visent aussi à compléter et à soutenir les fonctions policières de base. Ces modèles permettent en effet aux policiers assermentés de mieux utiliser leur formation et leurs pouvoirs propres en se concentrant sur les activités essentielles. L'adoption d'un modèle à paliers plus économique peut donc favoriser la viabilité d'un corps policier en lui évitant de devoir comprimer, éliminer ou privatiser des fonctions coûteuses qui, sans être essentielles, demeurent importantes pour le public.

Bref, à l'instar du régime de services de santé, qui repose aujourd'hui sur l'intervention de fournisseurs divers (médecins, infirmières, adjoints et techniciens), le modèle de police à paliers offre une solution organisationnelle rentable grâce à la mise en place d'un éventail mixte d'intervenants pour la prestation d'une gamme de services variés.

Typologie du personnel composant le modèle de police à paliers

Le modèle typique des services de police à paliers prévoit les catégories de personnel suivantes pour l'exercice de fonctions diverses.

1) **Policiers assermentés** – Les membres de cette catégorie fournissent la plupart, sinon la totalité des services traditionnellement considérés comme des fonctions policières essentielles, notamment dans les situations qui exigent l'exercice de pouvoirs légaux particuliers ou qui peuvent nécessiter un recours à la force : arrestations, perquisitions et saisies, enquêtes criminelles et autres fonctions de maintien de l'ordre. Ces intervenants sont également appelés à diriger et à gérer, mais pas nécessairement à fournir, des services de police non essentiels assurés par des employés non assermentés.

2) **Policiers dotés de pouvoirs limités** – Les intervenants qui tombent dans cette catégorie sont assermentés et portent l'uniforme, mais jouissent de pouvoirs légaux limités, ne sont pas nécessairement armés et travaillent sous la direction et la surveillance de policiers assermentés à part entière. Ils participent principalement à des fonctions policières importantes mais non essentielles, comme les patrouilles à pied ou en véhicule motorisé, les services d'information au public et les activités communautaires. Les ASPC en sont un exemple.

3) **Employés civils** – Le modèle à paliers suppose un recours accru aux employés civils pour des fonctions techniques, administratives et d'analyse spécialisées (planification stratégique de gestion financière, technologie de l'information, recherche et planification, communications, etc.) ainsi que pour divers services techniques et de soutien généraux (rôle de technicien judiciaire, gestion d'entrepôt, etc.). Par exemple, de nombreux services de police canadiens font appel à des employés

de ce genre dans des domaines comme ceux des services généraux, du soutien opérationnel ainsi que des programmes de mobilisation communautaire et de prévention du crime.

[Traduction] « Il peut être judicieux, sur les plans opérationnel et financier, de recourir à des employés civils ou à des agents spéciaux dans certains domaines parallèles au travail policier. Les civils apportent des compétences qui ne sont ni associées ni essentielles au rôle de policier. Ce genre de stratégie favorise aussi la continuité et la préservation de la mémoire organisationnelle dans des postes où l'on avait coutume de voir des policiers se succéder au gré des mutations. »

Clive Weighill, chef du Service de police de Saskatoon

---

4) **Agents spéciaux, agents auxiliaires et cadets** – Cette catégorie favorise un recours accru aux agents spéciaux, aux agents auxiliaires et aux cadets pour l'exercice de diverses fonctions de soutien à la police, comme assurer une permanence dans les bureaux de police communautaire, assister à des événements spéciaux ou participer à la tenue de séances d'information pour le public.

5) **Agents de sécurité du secteur privé** – Le modèle à paliers prévoit un recours accru aux fournisseurs privés de services de sécurité, qui peuvent exercer des fonctions policières non essentielles mais coûteuses en ressources sous la direction et la surveillance de policiers assermentés. Au Royaume-Uni, les services de police signent de plus en plus de contrats avec des entreprises de sécurité du secteur privé pour la prestation de divers services opérationnels, administratifs et de soutien auparavant assurés par la police. Au Canada, les corps policiers font régulièrement appel à des commissionnaires ou à des sociétés de sécurité privées pour fournir divers services non essentiels, comme la surveillance des stationnements, la répartition des véhicules, le contrôle des stocks et la sécurité des lieux de crime.

6) **Groupes communautaires et civils bénévoles** – Le modèle à paliers fait activement appel au soutien et à la participation de ressources communautaires, comme les groupes de quartier, les bénévoles, les organismes fournisseurs de services et les commerces, pour la prestation de certains services de police non essentiels mais importants (patrouilles communautaires, services d'aide aux victimes, permanence dans les points de service de la police, diffusion de renseignements sur la sécurité publique dans la communauté, etc.).

Voir l'annexe A – Tableau de pouvoirs

Services de police à paliers : exemples au Canada et à l'étranger

Voici des exemples d'innovantes stratégies de services de police à paliers qui se pratiquent au Canada et ailleurs dans le monde.

La Grande-Bretagne et ses agents de soutien à la police communautaire

Sous l'effet des pressions politiques et financières croissantes qui s'exerçaient sur eux pour qu'ils augmentent leur visibilité publique et communautaire tout en réduisant les coûts de leurs services, les corps policiers britanniques ont récemment apporté plusieurs innovations qui changent de façon étonnante leur façon de gérer, d'organiser et de fournir des services de police. L'une des nouveautés plus remarquées consiste en l'établissement d'une stratégie à paliers fondée en grande partie sur l'utilisation de **police community support officers** (PCSO), qu'on appellera ici agents de soutien à la police communautaire (ASPC). Considérés comme une solution de rechange efficace et économique au

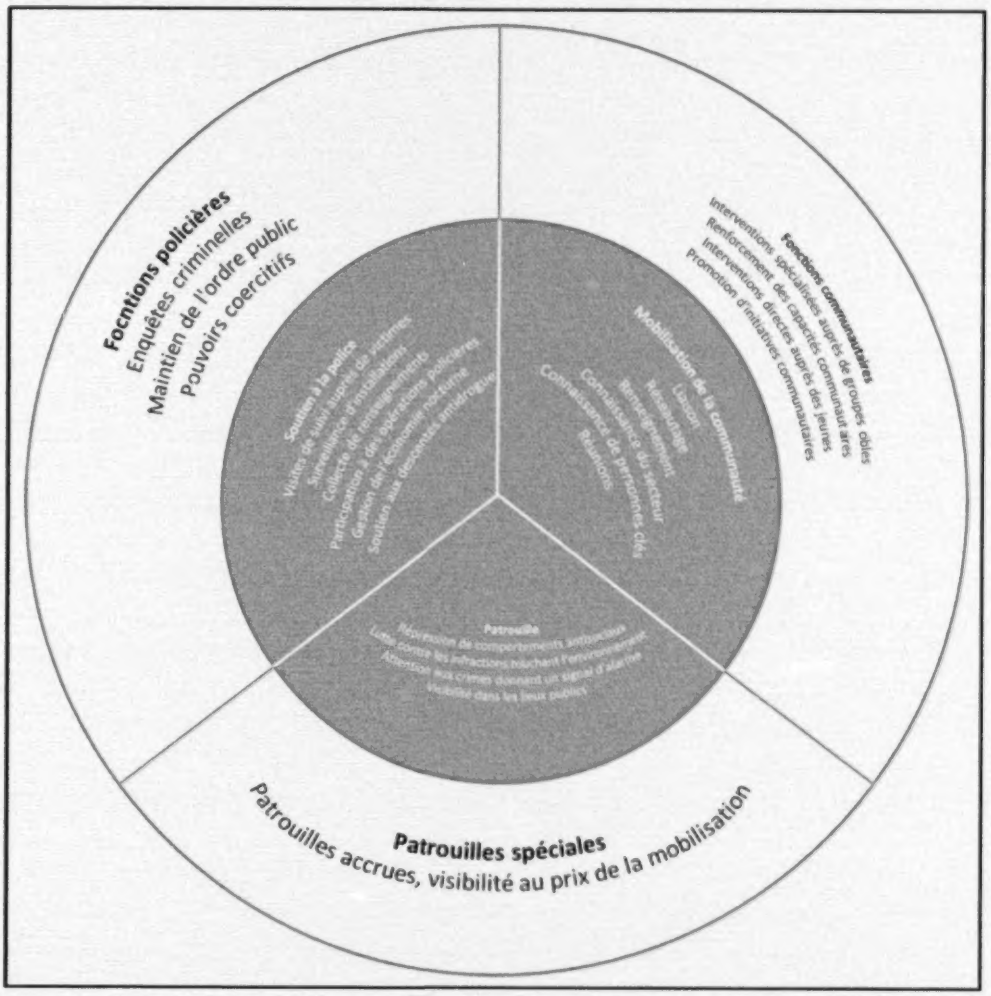

Figure 2 : Les rôles et fonctionnes policiers des ASPC *(Tiré de : Long et Robinson (2006))*

déploiement de policiers assermentés pour l'exercice de certaines fonctions, les ASPC ajoutent au modèle de police à paliers une importante dimension nouvelle qui mérite d'être examinée de plus près.

L'agent de soutien à la police communautaire (ASPC)

L'ASPC est essentiellement un policier « civil » qui porte un uniforme, jouit de pouvoirs légaux limités et remplit diverses fonctions normalement assurées par le traditionnel policier assermenté. Cette catégorie de personnel, dont le but est de « compléter » le travail des policiers et d'assurer une présence policière visible, a d'abord été mise en place par le Metropolitan Police Service de Londres en 2002. On compte maintenant plus de 15 000 ASPC à l'échelle de la Grande-Bretagne.

Les premiers ASPC sont entrés en fonction en septembre 2002 dans l'arrondissement Westminster de Londres. Ils faisaient partie des patrouilles antiterroristes rattachées au Metropolitan Police Service. Comme l'établissement de cette catégorie d'intervenant part du principe que la présence visible de ressources policières accessibles renforce la sécurité publique et rassure la population, il n'est pas étonnant que les ASPC soient le plus souvent affectés à des patrouilles de toutes sortes (Cooper, et coll., 2006). Ils remplissent par ailleurs diverses fonctions policières importantes, notamment en ce qui concerne les formalités administratives sans rapport avec un incident de police, les comptes rendus et les programmes ou activités communautaires. Un aperçu plus détaillé des fonctions des ASPC est présenté dans la figure 2 ci-haute.

Les pouvoirs légaux de l'ASPC sont définis dans la *Police Reform Act de 2002*. Ils sont plus limités que ceux du policier assermenté à part entière, mais tout de même suffisants pour permettre à l'ASPC de s'occuper d'un large éventail de problèmes pouvant appeler une intervention de la police. Ces pouvoirs sont résumés dans le tableau 1 ci-dessous.

Le principal motif à l'appui du déploiement d'ASPC plutôt que de policiers assermentés tient à l'hypothèse voulant que cette décision permette de réaliser des économies considérables et de renforcer les capacités de la police. Le salaire d'un ASPC se situe en moyenne entre la moitié et les trois quarts de celui d'un agent de police ordinaire. Cet écart salarial permet au corps policier de déployer un plus grand nombre d'ASPC pour remplir des fonctions normalement confiées à des policiers assermentés, ce qui représente une solution intéressante pour ceux qui essaient de maintenir un service de police à la fois abordable, visible et accessible. Par contre, du moment que cet écart s'amenuise et que l'on cède aux pressions visant à faire réviser le traitement des ASPC à la hausse, l'avantage tiré de l'utilisation de ces derniers à la place de policiers assermentés diminue considérablement.

Tableau 1 : Pouvoirs légaux de l'ASPC

Catégories et sous-catégories
Signification de notifications d'amende (*penalty notices*) Troubles publics
Signification de notifications d'amende (*fixed penalty notices*) Absentéisme; Cyclisme sur une voie piétonnière ; Déjections de chiens ; Infractions à une ordonnance de réglementation visant les chiens ; Abandon de détritus
Fouille Personnes détenues (recherche d'articles dangereux ou pouvant sevir à l'évasion) ; Alcool et tabac ; Interception et fouille dans une zone autorisée
Saisie Tabac en la possession d'une personne âgée de moins de 16 ans ; Drogues; Véhicules utilisés de manière à causer de l'inquiétude
Application Règlements municipaux ; Certaines infractions liées aux permis
Retrait Enfants contrevenant à un couvre-feu ; Personnes âgées de moins de 16 ans (retour au lieu de résidence) ; Véhicules abandonnés
Entrée Pouvoir limité d'entrer dans un débit de boisson ; Fouille d'un établissement dans le but de préserver la vie ou d'empêcher des dommages matériels graves
Interception Véhicules (pour effectuer des tests) ; Cycles; Interception dans une zone autorisée
Circulation Pouvoir de diriger la circulation (transport de charge exceptionnelle) ; Pouvoir de diriger la circulation (fins autres que le transport de charge exceptionnelle)
Photographie Pouvoir de photographier une personne ailleurs que dans un poste de police
Recours à la force Force raisonnable pour empêcher l'évasion d'un détenu ou pour transférer un détenu à la garde d'autrui

Bien que les ASPC représentent une option rentable pour la prestation de certains services de police, des questions importantes se posent au sujet de leur efficacité pour le maintien de l'ordre. Les évaluations préliminaires effectuées jusqu'à maintenant quant au déploiement d'ASPC sont en général favorables. Selon une évaluation réalisée à West Yorkshire (Long et Robinson, 2006), 91 % de la population estimait que les ASPC représentaient un investissement judicieux et que la communauté en souffrirait si le financement nécessaire n'était pas reconduit pour leur maintien en poste. Une étude sur l'impact des ASPC dans les centres-villes de Leeds et de Bradford (Crawford et coll., 2004) a révélé un niveau élevé de satisfaction à leur égard; 82 % des sondés étaient d'avis que la présence de ces agents rendait le centre-ville plus « accueillant ». Les chercheurs ont également constaté que, dans l'une des deux villes à l'étude, le déploiement d'ASPC s'était traduit par un recul de 31 % au chapitre des crimes contre les véhicules et de 47 % à celui des vols qualifiés sur la personne; dans l'autre ville, ils ont observé une baisse de 19 % à l'égard des crimes contre les véhicules et de 46 % à l'égard des vols qualifiés sur la personne. Il semble donc que les ASPC ont la cote auprès du public que leur déploiement a un effet positif sur divers types de crimes de rue et de troubles publics dans les secteurs où ils travaillent.

Outre les économies et les avantages opérationnels qui peuvent découler de l'utilisation d'ASPC, on a découvert que ces

derniers contribuaient à la représentativité et à la diversité de leur corps policier d'attache (Johnston, 2006). Les exigences distinctes établies pour les postes d'ASPC ont en effet facilité le recrutement de candidats appartenant à des communautés ou à des groupes sous-représentés. Beaucoup d'ASPC voient aussi leur emploi comme une étape à franchir avant de passer aux rangs des policiers assermentés, ce qui donne au corps policier et au candidat le temps de prendre une décision éclairée quant à voir si ce dernier possède les aptitudes voulues.

Les évaluations sur la question (Cooper et coll., 2006) ont aussi relevé un certain nombre de points à prendre en considération au moment d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle comportant des ASPC. Ce sont les suivants :

- **Sélection** – Il est important d'appliquer les normes et les modalités de sélection rigoureusement et uniformément pour assurer le recrutement d'un bassin diversifié d'aspirants ASPC.
- **Formation** – Il faut mettre l'accent sur la qualité de la formation initiale donnée aux ASPC afin qu'ils soient correctement outillés pour accomplir leurs fonctions. Il serait utile d'avoir un programme de formation national à cette fin.
- **Intégration** – Il faut aborder avec soin l'intégration des nouveaux ASPC à leur corps policier d'attache.
- **Supervision** – La qualité de la supervision offerte aux ASPC jouera un rôle important dans le succès du programme. Puisque cette supervision incombera dans une large mesure (85 %) aux sergents des corps de police d'attache, il est essentiel que les ASPC comprennent leur rôle et que la charge de supervision additionnelle fasse l'objet d'un contrôle.

Deux autres facteurs sont jugés déterminants pour l'intégration réussie d'ASPC à un corps policier selon un modèle à paliers :

- Les ASPC doivent faire partie de la structure hiérarchique de l'organisme.
- Le corps policier doit s'assurer que les policiers assermentés et le public comprennent bien le rôle particulier des ASPC.

2 – Autre exemple à l'étranger

La police hollandaise fait l'essai d'un nouveau grade, à savoir celui de « surveillant policier ». Les agents qui détiennent ce grade sont autorisés à fournir une gamme limitée de services pour répondre aux exigences de la communauté quant au maintien d'une présence policière constante dans les rues. Plusieurs conseils municipaux hollandais ont par ailleurs ajouté un troisième palier à leur modèle de prestation; il s'agit des « gardiens municipaux », qui ne possèdent aucun pouvoir spécial, mais seulement les mêmes pouvoirs que tout autre citoyen. Ces gardiens assurent une patrouille de jour dans le but de rassurer la population (Johnston, 2003).

Exemples de services de police à paliers au Canada

La multiplication des catégories de personnel policier est peut-être une façon nouvelle d'aborder la prestation de services de police, mais cette interprétation du modèle à paliers ne date pas d'hier au Canada. Un document de travail publié en 1990 sur l'avenir des services de police au Canada a clairement exposé ce concept (Normandeau et Leighton, 1990). Cette étude, l'une des premières sur la question, décrit cinq paliers de personnel policier, chacun avec ses exigences propres sur les plans de la scolarité et des compétences : 1) agent de police; 2) agent de police communautaire; 3) agent de police spécialisé; 4) gestionnaire de police; 5) chef de police.

Malgré cette introduction précoce du concept des services de police à paliers, l'essai de la formule a suscité peu d'intérêt au Canada jusqu'à récemment. La majorité des corps policiers confient encore le gros des fonctions policières à des agents assermentés et s'en tiennent à la description traditionnelle des rôles de la police. Les pressions financières ressenties dernièrement par de nombreux corps policiers canadiens et le besoin reconnu d'assouplir la gamme de services augmentent cependant l'attrait des formules à paliers. Les expériences tentées en ce sens reçoivent une attention croissante et seront de plus en plus acceptées à titre de pratiques exemplaires si elles sont couronnées de succès.

Le programme des agents de sécurité communautaire du Service de police de Vancouver

En avril 2013, le Service de police de Vancouver (SPV) a présenté son programme des agents de sécurité communautaire, qui mise sur le recours à des agents spéciaux pour le traitement des signalements de bas niveau à faible risque. Ces intervenants seront des agents de la paix qui porteront un uniforme distinct de celui des policiers assermentés et qui seront chargés de la surveillance de lieux de crime, de l'étiquetage de biens et d'autres fonctions générales.

Le programme des agents de sécurité communautaire ajoute une nouvelle catégorie d'employés capables d'offrir au public un délai d'intervention plus court pour certains types de demandes. On prévoit que ces agents spéciaux apporteront un soutien aux opérations de première ligne du SPV, assureront une présence policière visible dans la communauté et amélioreront le service à la clientèle tout en permettant aux policiers à part entière de se consacrer aux interventions d'urgence et aux affaires criminelles graves. On voit également dans ce programme un outil de recrutement pouvant favoriser l'agrandissement et, surtout, la diversification du bassin d'aspirants policiers du SPV.

Bien qu'on s'attende à ce que ce programme se traduise par des économies à long terme, on

estime ses coûts de lancement à environ 475 000 $. Les évaluations qualitative et quantitative que mènera le SPV à l'égard de cette initiative permettront d'en connaître l'impact, l'efficacité et le coût.

Programme des cadets du Service de police de Winnipeg

Le Service de police de Winnipeg (SPW) a lancé son programme des cadets en 2010. Ces cadets sont des agents spéciaux assermentés qui ont un rôle bien à eux au sein du SPW. Ils assurent une présence policière visible (50 % du temps de travail), cultivent des relations avec la communauté en assistant à des événements locaux et en faisant du démarchage, par exemple (10 % du temps de travail), et contribuent à libérer les policiers de première ligne afin qu'ils puissent se consacrer aux activités policières essentielles (40 % du temps de travail) en remplissant les fonctions suivantes :

a) répondre aux demandes concernant des personnes non violentes en état d'ébriété;

b) diriger la circulation;

c) surveiller des personnes atteintes de troubles de santé mentale;

d) surveiller des lieux de crime.

[Traduction] « La définition d'une vision claire, l'esprit de diplomatie et l'ardeur au travail ont permis de surmonter beaucoup d'obstacles [à l'établissement du programme]. Au final, on répond à plus de demandes, on intervient plus rapidement et on fait une bonne partie du travail à moindre coût avec le soutien de cadets dynamiques et bien formés. »
Surintendant Danny Smyth

La mise sur pied du programme a exigé beaucoup de travail. Il a fallu collaborer avec l'association de police de Winnipeg à la définition des fonctions, des protocoles et des modalités de supervision applicables, de même qu'avec la municipalité et le gouvernement provincial pour faire attribuer les pouvoirs requis aux cadets et éliminer les obstacles possibles au recrutement. Au cours des quatre dernières années, le programme a donné de bons résultats dans l'ensemble et est devenu une partie intégrante du modèle de fonctionnement du SPW.

Agents de la paix de la société des transports de Calgary

La société des transports de Calgary possède une section de la sécurité publique et de l'application de la loi qui compte 85,5 ETP, dont 77 agents de la paix qui interviennent en réponse aux incidents divers qui se produisent dans le réseau de transport en commun, dont les urgences médicales, les situations de harcèlement de passagers et les cas de vandalisme. Le fait que des agents en uniforme assurent une présence à l'échelle du réseau 24 h sur 24 offre un niveau de sécurité élevé aux usagers et au personnel.

Les agents de la paix de la société des transports de Calgary sont désignés dans le cadre du programme des agents de la paix de l'Alberta, dont l'administration relève du solliciteur général et du ministre de la Justice de la province. Ces agents ont compétence pour

appliquer les lois provinciales visant les boissons alcoolisées, pour réprimer les infractions à la *Traffic Safety Act* qui ne sont pas liées à la conduite d'un véhicule et pour interdire l'accès au réseau de transport en commun en vertu de la *Trespass to Premises Act*. Ils détiennent les pouvoirs d'arrestation conférés aux citoyens selon l'article 494 du *Code criminel*.

En 2011, les pouvoirs de ces agents ont été élargis afin de leur permettre d'appréhender des personnes visées par un mandat d'arrestation non exécuté. L'année suivante, la société des transports de Calgary a communiqué avec la police de Calgary et le solliciteur général de la province pour demander l'autorisation d'accorder des pouvoirs limités d'enquête criminelle à certains de ses agents de la paix. De cette façon, les agents visés pourraient faire partie d'une équipe intégrée de lutte contre les graffitis regroupant des intervenants de la police de Calgary et du service des règlements municipaux en matière d'animaux domestiques de la Ville de Calgary. Les détails du partenariat entre la police de Calgary et les agents de la paix de la société des transports de Calgary sont énoncés dans un protocole d'entente qui est revu tous les trois ans.

La GRC et ses agents de programmes communautaires

La GRC aussi a mis au point de nouvelles méthodes de prestation adaptées aux services policiers complexes et variés qu'elle est appelée à fournir. Prenant comme point de départ le programme des gendarmes spéciaux auparavant utilisé dans les collectivités autochtones, elle a établi à la Division J (Nouveau-Brunswick) des postes d'agent de programmes communautaires (APC) qui sont confiés à des civils. Dans les détachements à petit effectif, ces agents peuvent maintenant se charger de la mobilisation communautaire et de la prévention de la criminalité chez les jeunes, un travail important, mais qui exige beaucoup de temps et qui pourra désormais être accompli de façon plus rentable. Les APC assurent une présence policière visible, économique et accessible dans la communauté : ils présentent des exposés dans les écoles, fournissent des services aux aînés et aux jeunes, prennent part aux initiatives de justice réparatrice et remplissent diverses fonctions de police communautaire. Les candidats retenus doivent posséder de solides compétences en relations interpersonnelles et détiennent souvent un diplôme universitaire ou une autre attestation d'études postsecondaires. De plus, au Nouveau-Brunswick, plusieurs postes d'APC sont désignés bilingues.

Voyant le succès du programme et son adaptabilité aux particularités régionales, la GRC a entrepris de l'étendre à plusieurs autres divisions à l'échelle du pays. Le modèle des APC de la GRC n'a certes pas la portée ni les effectifs du modèle britannique des ASPC, mais il montre néanmoins qu'en substituant de façon sélective des intervenants moins coûteux aux policiers

assermentés, on peut, malgré des ressources limitées, maintenir d'importants services de police communautaire qui, autrement, seraient peut-être voués à l'élimination ou fournis au détriment de fonctions policières essentielles.

Répercussions sur les plans de l'organisation et des politiques

La mise en œuvre de nouvelles catégories de personnel, chacune avec ses particularités quant au bagage demandé et aux fonctions à remplir, est une stratégie qui tranche nettement avec les modes de prestation traditionnels de la police. Bien que leur envergure varie beaucoup, les modèles à paliers de ce genre semblent offrir des solutions de rechange avantageuses à la formule traditionnelle axée uniquement sur le policier assermenté. L'introduction d'un modèle de police à paliers soulève cependant d'importantes questions de politique et d'application pratique qu'il y aura lieu d'examiner avec soin dans toute démarche d'élaboration future :

- **Dégagement des fonctions policières essentielles** – Le modèle de police à paliers exige un sérieux travail d'examen et de classement pour distinguer les fonctions policières « essentielles », qui doivent être confiées à un policier dûment formé et habilité sur le plan légal, des fonctions policières complémentaires, qui peuvent être confiées à d'autres intervenants. De l'avis général, les activités policières qui exigent des pouvoirs légaux particuliers, comme le recours à la force, l'arrestation et l'intervention en situation d'urgence, doivent être laissées au soin de policiers assermentés, mais de nombreuses autres fonctions, comme le maintien d'une présence policière, la patrouille et les communications, peuvent être remplies par d'autres types d'intervenants autorisés. Cette question a fait l'objet d'études et de débats approfondis au Royaume-Uni (Johnston, 2006), mais il est urgent de l'examiner et d'en discuter au Canada aussi.
- **Civilianisation accrue** – Il se peut que l'adoption d'un modèle de police à paliers conduise de façon inéluctable à l'augmentation de l'effectif civil du corps policier et à la diversification des rôles qui lui sont confiés. Des réformes organisationnelles s'imposeront à mesure que les employés civils assumeront davantage de responsabilités assorties de fonctions et de pouvoirs auparavant réservés aux policiers assermentés. Il faut aussi s'attendre à ce que les employés civils accèdent de plus en plus à des postes de haute direction impliquant la supervision et la gestion de policiers assermentés et d'employés civils, ce qui pourrait un jour les mener à la tête même du corps de police.
- **Préoccupations des associations de police** – L'établissement de paliers pour la prestation de services de police peut bousculer les intérêts et les façons de penser des syndicats ou des associations de police et de leurs membres, soulevant

notamment chez eux la crainte que le recours à des agents non assermentés puisse compromettre la sécurité publique; que les agents de sécurité du secteur privé n'aient pas les compétences, la formation, l'autorité et la surveillance requises pour fournir les services de police attendus du public; et que, dans certaines situations, un membre civil ou un agent spécial n'ait pas les capacités ou les pouvoirs nécessaires pour gérer convenablement une crise. Les associations de police s'inquiètent en général de toute réduction des fonctions traditionnelles qui risque à leurs yeux de porter atteinte à leur rôle et à leur position au sein de la collectivité policière. Il sera important de répondre à leurs préoccupations et de faire participer des policiers de première ligne à l'élaboration des nouveaux modèles de prestation pour en assurer la réussite.

- **Essai, innovation et évaluation** – La formule des services de police à paliers est suffisamment nouvelle que les corps policiers l'aborderont avec prudence, voire avec scepticisme. Il importera par conséquent d'évaluer avec soin les modèles et les innovations de ce genre pour asseoir sur des preuves leur adoption à titre de pratiques exemplaires.
- **Participation citoyenne et déprofessionnalisation de la police** – Le modèle de prestation à paliers peut être perçu comme dévalorisant la police et l'application de la loi, le rôle du policier étant en quelque sorte amoindri par l'introduction de nouvelles catégories d'employés autorisés à exercer certaines fonctions qui lui étaient auparavant réservées. Que le travail policier soit ou non considéré comme une véritable « profession », idée d'ailleurs encore contestée, le fait d'exclure les agents assermentés de certains aspects du maintien de l'ordre peut donner l'apparence de confirmer la fin du monopole qu'ils ont jusqu'ici exercé à ce chapitre. À cet argument s'oppose toutefois celui que l'adoption d'une formule à paliers rentable peut au contraire être un moyen de « préserver » le statut de la police et son éventail reconnu de fonctions essentielles en augmentant ses capacités générales ainsi que la diversité et le professionnalisme de son personnel.
- **Reconfiguration et restructuration des corps policiers** – L'introduction de services de police à paliers remettra forcément en question la structure et l'organisation actuelles des corps policiers. Le déploiement de nouvelles catégories de personnel nécessitera une gestion plus complexe des ressources humaines et une amélioration des communications internes. Il est donc essentiel, dans le cadre du processus de planification et de mise en œuvre, de considérer les répercussions organisationnelles d'un tel virage.

Conclusion

Les préoccupations croissantes quant à la viabilité financière des services de police canadiens ont renouvelé l'intérêt pour l'innovation en application de la loi et souligné la nécessité de trouver des solutions de prestation plus rentables et plus durables dans ce domaine. Les discussions sur la question tournent beaucoup autour de la possibilité d'instaurer un modèle « à paliers » comme moyen de fournir des services de police à moindre coût.

Le présent texte de réflexion a donné un aperçu de ce modèle en décrivant les motifs financiers et opérationnels sur lesquels il repose, les principaux objectifs qu'il vise et les stratégies qui le caractérisent; a présenté une typologie sommaire des catégories de personnel qui peuvent le composer; a fourni des exemples recensés au Canada et à l'étranger; et a exposé plusieurs questions d'organisation et de politique inhérentes à l'adoption d'une telle formule.

Avant de conclure que le modèle à paliers peut réussir son ambitieux pari de rentabiliser et de diversifier les services de police, il faudra examiner de près ses applications concrètes et recueillir des données à leur égard. Il y aurait cependant lieu de pousser plus loin l'exploration d'un certain nombre des principes et des pratiques qui y sont associés, d'après les observations préliminaires faites en Grande-Bretagne et, dans une mesure plus limitée, au Canada. L'introduction de paliers semble à tout le moins offrir la perspective d'un modèle de police plus durable que la formule classique actuellement en vigueur, qui devient de plus en plus coûteuse, au point, diront certains, de devenir inabordable. Au lieu de chercher simplement à « faire plus avec moins » ou à rationaliser les ressources policières en fonction des contraintes de financement, on doit se demander si le modèle des services de police à paliers et l'application de nouvelles stratégies de déploiement des ressources humaines permettent à la police de mieux répondre à ses besoins opérationnels, organisationnels et fonctionnels, aujourd'hui et pour les années à venir.

Il faut espérer qu'en donnant un aperçu des principaux concepts, modèles et enjeux liés aux services de police à paliers, le présent article fera avancer la discussion nationale sur l'innovation visant à favoriser la durabilité des services de police canadiens.

Remarque : Les points de vue et les opinions exprimés dans le présent document sont uniquement ceux des auteurs et collaborateurs originaux. Les points de vue et opinions ne représentent pas nécessairement ceux du CCP et des organisations partenaires.

Références

BROGDEN, Mike. « The Patten report: a unitary solution to a multi-dimensional problem? », Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, vol. 11, nos 3-4 (2001), p. 273-295. Identificateur d'objet numérique : 10.1080/10439463.2001.9964867

COOPER, Christine et coll. A national evaluation of community support officers. Londres, Home Office Research, Development and Statistics Directorate, 2006, « Home Office Research Study 297 ».

CRAWFORD, Adam et coll. Patrolling with a purpose: an evaluation of police community support officers in Leeds and Bradford city centres, Leeds, Centre for Criminal Justice Studies, School of Law, University of Leeds, 2004.

JOHNSTON, L. « From 'pluralisation' to 'police extended family': discourses on the governance of community policing in Britain », International Journal of the Sociology of Law, vol. 31, no 3 (2003), p. 185-204. Identificateur d'objet numérique : 10.1016/j.ijsl.2003.09.003

JOHNSTON, L. « Diversifying police recruitment? The deployment of police community support officers in London », The Howard Journal of Criminal Justice, vol. 45, no 4 (2006), p. 388-402.

JOHNSTON, L. « Keeping the family together. Police community support officers and the 'police extended family' in London », Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, vol. 17, no 2 (2007), p. 119-140. Identificateur d'objet numérique : 10.1080/10439460701302685

LEACH, Pamela. « Citizen policing as civil activism: an international inquiry », International Journal of the Sociology of Law, vol. 31, no 3 (2003), p. 267-294. Identificateur d'objet numérique : 10.1016/j.ijsl.2003.09.006

LONG, Matthew et Anne ROBINSON. A visible difference: an evaluation of the second phase of the Police Community Support Officers in West Yorkshire, Sheffield, Hallam Centre for Community Justice, Sheffield Hallam University, 2006.

MASON, Mark et Catherine DALE. Analysis of police community support officer (PCSO) activity based costing (ABC) data: results from an initial review, Londres, Home Office, 2008, « Research report 8, summary ».

MCLAUGHLIN, Eugene. « The democratic deficit: European Union and the accountability of the British police », British Journal of Criminology, vol. 32, no 4 (1992), p. 473-487.

MURPHY, Christopher. « Policing postmodern Canada », Canadian Journal of Law & Society, vol. 13, no 2 (1998), p. 1-27.

WHITELAW, Brian, R. SMITH et S. HANSEN. « Policing disorder: Calgary Transit peace officers and the Alberta law enforcement framework », Canadian Public Administration, vol. 55, no 3 (2012), 411-432.

WORDEN, R. E. « Toward equity and efficiency in law enforcement: differential police response », American Journal of Police, vol. 12, no 1 (1993), p. 1-32.

WORDEN, R. E. et S. D. MASTROFSKI. « Differential police response evaluation », Police program evaluation, publié sous la direction de L. T. Hoover, Washington, Police Executive Research Forum, 1998, p. 167-232.

Annexe A – Tableau de Pouvoirs

	Pouvoirs légaux	Gouvernance	Grade	Rémunération	Fonctions	Exemple
Policier assermenté à part entière	Pouvoirs complets	Autorité de gouvernance civile; chef de police	Échelle complète de grades	Salaire, traitements et avantages complets, prévus dans une convention collective	Prévention du crime; application de la loi; aide aux victimes; interventions d'urgence; maintien de l'ordre public	Agent de 1re classe du Service de police de Toronto
Policier assermenté à temps partiel	Pouvoirs complets	Chef de police	Échelle limitée de grades	Salaire, traitements et avantages modifiés, rattachés à une convention collective	Définies dans le contrat de travail	Agents du Service de police de Calgary qui travaillent à temps partiel ou qui partagent un poste dans le domaine des RH, entre autres
Policier doté de pouvoirs limités	Pouvoirs partiels définis dans une loi ou un règlement	Chef de police	Échelle limitée de grades	Salaire, traitements et avantages modifiés, rattachés à une convention collective		Agent de soutien à la police communautaire (Royaume-Uni)
Agent spécial	Pouvoirs partiels définis dans une loi ou un règlement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Échelle limitée de grades	Salaire, traitements et avantages modifiés, rattachés à une convention collective	Patrouilles à bicyclette et à pied; direction de la circulation; événements spéciaux; prévention de la fraude	Programme des gendarmes auxiliaires de la GRC
Cadet	Pouvoirs citoyens seulement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Aucun grade	Salaire, traitements et avantages limités comprenant l'uniforme et l'équipement	Copatrouille; patrouille; événements spéciaux; prévention du crime	Programme des cadets auxiliaires du Service de police de Calgary
Employé civil	Pouvoirs citoyens seulement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Aucun grade	Salaire, traitements et avantages complets prévus dans une convention collective; taux de rémunération souvent inférieur à celui du personnel portant l'uniforme	Rôles de soutien divers (gestion des finances, planification stratégique, politiques et recherche, technologie de l'information, communications, etc.)	Services intégrés du Service de police d'Ottawa

	Pouvoirs légaux	Gouvernance	Grade	Rémunération	Fonctions	Exemple
Employé auxiliaire	Pouvoirs citoyens seulement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Grades distincts de ceux des policiers ordinaires	Aucun salaire, traitement ni avantage à part le remboursement des dépenses, l'uniforme, l'équipement, etc.	Soutien aux patrouilleurs lors d'interventions courantes, de contrôles routiers et d'événements spéciaux	Programme d'employés auxiliaires du Service de police de Medicine Hat
Citoyen bénévole	Pouvoirs citoyens seulement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Aucun grade	Aucun salaire, traitement ni avantage	Permanence dans les centres de police communautaire, surveillance de quartier, prévention de la criminalité	Service de police de Vancouver
Agent de sécurité du secteur privé	Pouvoirs partiels définis dans une loi ou un règlement	Chef de police ou autre supérieur hiérarchique (pouvoir délégué)	Grades distincts de ceux des policiers ordinaires	Salaire, traitements et avantages modifiés, rattachés à une convention collective	Application de règlements municipaux; police du stationnement; sécurité des lieux de crime; surveillance de détenus	Commissionnaires engagés à contrat par un corps policier